ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS

SOMMAIRE

DU PLAN D'ENTREPRISE

2013 – 2017

Approuvé par le conseil d'administration

Le 18 octobre 2012

Comprend :

Budget d'exploitation – 2013

Budget d'immobilisations – 2013

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE

2013 – 2017

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Les buts généraux de l'Administration se résument ainsi :

- dispenser, dans la région dont elle est chargée, tous les services de pilotage et les services connexes de façon économique, fiable et sécuritaire;
- promouvoir l'utilisation efficace de ses installations, de son équipement et de son expertise en affectant ces ressources de façon productive aux domaines et aux régions géographiques qu'elle juge appropriés, et ce, à des fins de sécurité pour la navigation;
- fournir les services énumérés ci-dessus dans un contexte commercial où le but consiste à atteindre et à maintenir l'autonomie financière, tout en assurant le meilleur coût possible aux usagers;
- adopter une attitude positive envers les politiques environnementales, sociales et économiques établies par le gouvernement.

Ces objectifs ont été établis dans la *Loi sur le pilotage* de 1972, et récemment adoptés de nouveau par le conseil d'administration lors de sa dernière réunion de planification stratégique tenue en juin 2011.

L'Administration de pilotage des Grands Lacs continue d'exercer ses activités dans un contexte économique extrêmement instable et imprévisible, qui fait que les prévisions et procédures budgétaires sont compliquées et difficiles à réaliser.

La dernière récession, survenue en 2008 et 2009, a eu des effets dévastateurs sur le trafic maritime dans la région des Grands lacs, soit une baisse de volume de plus de 40%. La reprise en 2010 a été plus lente que prévu; en fait, c'est une des plus lentes reprises jamais connues suite à une récession. Les volumes de trafic en 2011 et 2012 ont été à peu près les mêmes qu'en 2010 et on ne prévoit pas de changement à ce chapitre en 2013.

L'Administration a réagi à la récession en réduisant ses frais d'exploitation de plus de 15% en 2009. Ces réductions ont été effectuées en réduisant le nombre d'employés, de même que les frais administratifs et autres dépenses de fonctionnement. L'Administration n'a pu réaliser les mesures de réduction contenues dans le budget 2012 du gouvernement du Canada car elle avait déjà réduit ses dépenses discrétionnaires et ses frais d'exploitation en 2009.

Le déficit accumulé de 5,7 millions de dollars en date du 31 décembre 2009 a été réduit en 2010, 2011 et 2012, et on prévoit qu'il sera de l'ordre de 2,6 millions à la fin du présent exercice financier. L'Administration s'était engagée en 2010 à éliminer le déficit accumulé en 2014 mais cette projection a été retardée d'un an, soit jusqu'en 2015, et le présent plan d'entreprise a été préparé conformément à ce nouvel objectif.

Le trafic sur les Grands Lacs continue de reposer principalement sur l'importation d'acier vers les aciéries canadiennes et américaines et sur les cargaisons lourdes spéciales comme les composants d'éoliennes et l'équipement destiné au développement des sables bitumineux d'Alberta. Ces importations coïncident avec les exportations de céréales canadiennes et américaines et celles plus récentes de minerai de fer depuis les Grands Lacs à destination de la Chine. L'abolition en août 2012 du monopole de la Commission canadienne du blé et ses répercussions sur le commerce dans la région des Grands Lacs font toujours l'objet d'études et on ne connaît pas encore le résultat final.

Le plan d'entreprise 2013–2017 est rédigé dans une période économique très volatile, au cours de laquelle la croissance économique mondiale a ralenti, principalement en Amérique du Nord. De plus, l'Administration doit tenir compte des mesures de réduction des coûts imposées par le gouvernement touchant les organismes de juridiction fédérale qui reçoivent des crédits votés par le Parlement. Bien que l'Administration ne reçoive pas de crédits parlementaires, elle a été invitée de façon pressante à faire tout ce qui est en son pouvoir pour adhérer à l'esprit et l'intention de ces mesures. Le plan d'entreprise 2013–2017 a été préparé dans cette perspective, comme le démontre la réduction planifiée du coût par affectation de pilotage, qui constitue le coût de la prestation des services aux usagers.

L'Administration compte mettre en vigueur des augmentations tarifaires de 2,5% en 2013 et de 2,5% en 2014 pour répondre à l'accroissement des coûts associés aux conventions de travail avec ses employés et pour dégager un excédent financier. Le déficit accumulé au 31 décembre 2012 devrait totaliser 2,6 millions de dollars. L'Administration prévoit maintenir à 12% le droit supplémentaire temporaire établi en 2011 jusqu'à ce que son déficit accumulé soit éliminé. Les rajustements tarifaires représenteront pour les usagers une augmentation annuelle nette de 2,5% de leurs frais de pilotage au cours des deux prochaines années.

L'Administration procède actuellement au renouvellement de ses cinq conventions collectives. Elle a jusqu'à présent réussi à en renouveler trois avec les pilotes, lesquelles serviront de modèle pour l'autre convention de pilotes et pour celle des employés de bureau et des répartiteurs, qui comptent 13 personnes. Cette dernière convention est venue à expiration en juin 2011. En moyenne, l'augmentation annuelle des coûts associée au renouvellement des trois conventions avec les pilotes est de 2,5%, et ce jusqu'en 2017.

Les effectifs seront réduits de un (1) pilote qui prendra sa retraite en 2013 puis de deux (2) en 2014, soit une réduction de 4% au cours des deux prochaines années.

Si le trafic venait à augmenter, l'Administration a suffisamment de candidats sur sa liste d'admissibilité pour faire face à la demande de façon sécuritaire et efficace.

MANDAT

Les buts de l'Administration sont d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer un service de pilotage sûr et efficace dans les eaux canadiennes qui lui sont désignées. La *Loi sur le pilotage* énonce que les tarifs doivent être justes, raisonnables et suffisants de manière à permettre à l'Administration, avec tout revenu provenant d'autres sources, d'assurer son autonomie financière.

PROFIL DE L'ADMINISTRATION

CONSTITUTION

L'Administration de pilotage des Grands Lacs limitée a été établie en février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*, constituée en société à responsabilité limitée en mai 1972 et maintenue en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Jusqu'au 1er octobre 1998, elle exerçait ses activités sous le nom d'*Administration de pilotage des Grands Lacs limitée*. Conformément à la *Loi maritime du Canada* qui a reçu la sanction royale le 11 juin 1998, elle a acquis le nom d'*Administration de pilotage des Grands Lacs* et est réputée avoir été établie en vertu du paragraphe 3(1) de la *Loi sur le pilotage*. L'Administration est une société d'État et est désignée à l'annexe III, première partie, de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le 1er octobre 1998, l'Administration a cessé d'être une filiale de l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent et a abandonné sa charte en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*.

POUVOIRS

Pour s'acquitter de ses responsabilités, l'Administration a pris des règlements, qui sont approuvés par décret en vertu de la *Loi sur le pilotage*, concernant :

1. l'établissement de zones de pilotage obligatoire;
2. la prescription des navires ou des catégories de navires soumis au pilotage obligatoire;
3. la prescription des catégories de brevets de pilote et de certificats de pilotage qui peuvent être délivrés;
4. la prescription des tarifs des droits à verser à l'Administration pour les services de pilotage.

En vertu de la *Loi sur le pilotage*, l'Administration est aussi investie des pouvoirs suivants :

1. embaucher au besoin des cadres et des employés, y compris des pilotes brevetés;

2. conclure des contrats avec une personne morale pour les services de pilotes brevetés;

3. établir des règlements concernant la gestion de ses affaires internes;

4. acheter, prendre à bail ou acquérir par d'autres moyens des terrains, des bâtiments, des bateaux-pilotes et d'autres biens, au besoin, et disposer de ces biens acquis;

5. contracter des emprunts pour acquitter ses dépenses;

6. sous réserve de l'approbation du ministre des Finances, placer des fonds dont elle n'a pas un besoin immédiat en obligations émises ou garanties par Sa Majesté du chef du Canada ou en bons du trésor provinciaux garantis par les gouvernements provinciaux.

DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

L'Administration exploite, à des fins de sécurité, un service de pilotage maritime dans toutes les eaux canadiennes des provinces d'Ontario, du Manitoba et de Québec au sud de l'entrée septentrionale de l'écluse de Saint-Lambert.

Pour assurer ce service, l'Administration affecte des pilotes aux navires qui entrent dans cette région et qui sont soumis au pilotage obligatoire. Le travail est effectué par des pilotes embauchés par l'Administration, à l'aide de bateaux-pilotes obtenus par contrat et de services de répartition, ces deux interventions étant contrôlées depuis le siège social à Cornwall, en Ontario.

L'Administration doit coordonner ses efforts et ses activités avec d'autres organismes, dont la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent et la *United States Seaway Development Corporation*, qui assurent le fonctionnement des écluses et le maintien des systèmes de contrôle de la navigation dans la région; la Garde côtière canadienne, qui fournit des aides à la navigation; et la Garde côtière des États-Unis, qui s'occupe du pilotage américain dans les eaux internationales.

La région de pilotage des Grands Lacs comprend :

- la circonscription de Cornwall;
- la circonscription internationale n° 1;
- le lac Ontario;
- la circonscription internationale n° 2 (y compris le canal Welland);
- la circonscription internationale n° 3 (y compris les lacs Huron, Michigan et Supérieur);
  le port de Churchill, au Manitoba.

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La vision de l'Administration de pilotage des Grands Lacs en matière de gouvernance d'entreprise est entièrement conforme à la philosophie et aux objectifs du ministère des Finances et des lignes directrices du Conseil du Trésor visant les sociétés d'État.

Rôle du président

Sur la recommandation du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités, le président est nommé par le Gouverneur en conseil. Il assure la présidence de toutes les réunions du conseil d'administration, fournit un leadership et offre des conseils au directeur général de l'Administration et, au nom de la direction, conseille le ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités sur toutes les questions liées à l'Administration et au pilotage sur les Grands Lacs.

Rôle du conseil d'administration

La gouvernance d'entreprise à l'Administration relève du conseil de direction. Le rôle du conseil est de diriger et de superviser les affaires de l'entité au nom du gouvernement du Canada, qui d'ailleurs procède à la nomination des membres.

Rôle du directeur général

Un directeur général est nommé par les membres du conseil d'administration conformément à l'article 13. (1.1) de la *Loi sur le pilotage*. Sa rémunération est cependant fixée par décret du Gouverneur général en conseil. Le directeur général est chargé de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle des activités de l'Administration. Le directeur général relève du président et des membres du conseil d'administration.

Rôle du comité de vérification

Le comité de vérification est un comité principal du conseil de l'Administration; il représente l'engin de l'Administration puisqu'il améliore la qualité de l'information financière, assure que les principaux risques sont identifiés et gérés, permet aux membres de la direction de faire valoir leur jugement personnel, crée un climat de discipline et de contrôle qui réduit les possibilités de fraude et augmente la confiance des intervenants dans la crédibilité et l'objectivité du rendement corporatif. Il est composé de trois membres du conseil d'administration.

Le comité a l'autorisation d'enquêter sur n'importe quelle activité de l'Administration. Il assure la surveillance financière et la surveillance des livres et dossiers ainsi que des systèmes et pratiques de contrôle généraux, de gestion et d'information.

ENJEUX STRATÉGIQUES POUR LA PÉRIODE DE PLANNIFICATION

L'Administration a adopté l'approche de gestion du risque d'entreprise dans le cadre de sa planification stratégique et a recensé les risques identifiés dans le tableau ci-dessous. Le conseil examine tous les trois mois le système de gestion du risque d'entreprise et suit de près l'évolution de son profil de risque de même que les mesures d'atténuation prises pour faire face à chacun des risques.

Tableau des risques

Priorité	Identification du risque	Niveau de risque	Probabilité	Répercussions
1	Stabilité et prévisions financières	TRÈS ÉLEVÉ	TRÈS ÉLEVÉE	EXTRÊMES
2	Planification de la relève de pilotes	TRÈS ÉLEVÉ	EXTRÊME	MOYENNES
3	Relève du personnel cadre (5 ans)	TRÈS ÉLEVÉ	TRÈS ÉLEVÉE	ÉLEVÉES
4	Responsabilité criminelle	MOYEN	FAIBLE	MOYENNES
5	Compétence des équipages	TRÈS ÉLEVÉ	EXTRÊME	ÉLEVÉES
6	Questions liées à l'environnement	MOYEN	MOYENNE	MOYENNES
7	Relations avec le personnel et les intervenants	ÉLEVÉ	MOYENNE	TRÈS ÉLEVÉES
8	Transport des pilotes vers les navires	MOYEN	MOYENNE	ÉLEVÉES
9	Technologie	MOYEN	MOYENNE	MOYENNES
10	Gouvernance	MOYEN	MOYENNE	ÉLEVÉES
11	Entrée en vigueur des certificats de pilotage	MOYEN	TRÈS ÉLEVÉE	MOYENNES

BUDGET D'OPÉRATION ET D'IMMOBILISATIONS

REVENU, TRAFFIC ET TARIFS

L'Administration œuvre dans un environnement où les facteurs décrits plus haut peuvent avoir une influence significative sur ses activités. Il y a des défis et des variabilités dans l'analyse de ces facteurs et dérivant l'impact précis / effets sur l'Administration. L'industrie et les usagers ont indiqué qu'ils consentent à des hausses tarifaires pour permettre à l'Administration d'éliminer son déficit accumulé et qu'à cette fin ils sont prêts à accepter certains retards. Une faible hausse de la demande, de l'ordre de 1 %, peut accroître les retards de façon significative et entraîner des frais considérables pour les usagers. Malgré l'amélioration des conditions en 2012 et les prévisions des spécialistes qui entrevoient une lente reprise économique, le sommaire du plan d'entreprise 2013–2017 est préparé dans un contexte économique volatile et incertain.

L'Administration prévoit des taux d'inflation de 1,8 % en 2012, 2,1 % en 2013 et 2 % pendant le reste de la période de planification et des taux d'intérêt stables par rapport à 2012 pendant cette même période. Le taux d'intérêt entre en ligne de compte dans le plan d'entreprise de l'Administration car cette dernière a recours à une marge de crédit portant des frais d'intérêt; ceux-ci sont inscrits à la rubrique des dépenses de l'état des résultats et du résultat étendu, alors que les revenus d'intérêts sont inscrits à la rubrique des revenus de ce même tableau.

L'Administration propose une hausse tarifaire globale de 2,5 % en 2013 et une autre hausse de 2,5 % en 2014 pour tous les droits de pilotage touchant les affectations des pilotes dans ses six circonscriptions. L'Administration a déterminé les rajustements tarifaires nécessaires après avoir examiné ses six circonscriptions pour veiller à ce qu'elles soient toutes autonomes sur le plan financier et à réduire ou éliminer l'interfinancement entre les circonscriptions. Cette hausse tarifaire contrebalancerait l'augmentation des frais d'exploitation que l'Administration envisage en 2013 et 2014 et se traduirait par des excédents d'exploitation au cours de ces deux années.

Aussi, l'Administration a des conventions collectives, contrats de services et un bail qu'elle doit honorer au cours de la période de planification, qui sont expliquées dans cette section.

CONVENTIONS COLLECTIVES, CONTRATS DE SERVICE ET BAIL

L'Administration a conclu cinq conventions collectives dont quatre avec les corporations de pilotes et une avec l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC), qui représente son personnel de bureau et ses répartiteurs.

L'Administration passe des contrats pour les services de bateaux-pilotes à Port Weller et à Port Colborne. L'Administration de possèdent pas de bateaux-pilotes. L'Administration a également des contrats de service pour le transport terrestre à Saint-Lambert, Québec, Cornwall et St. Catharines en Ontario et a aussi un contrat pour le soutien se son système informatique. L'Administration est engagé dans un bail pour son siège social à Cornwall.

ÉTAT DES RÉSULTATS ET RÉSULTAT ÉTENDU

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
PLAN D'ENTREPRISE

(en milliers)

	RÉEL 2009	RÉEL 2010	RÉEL 2011	PRÉVISION 2012	BUDGET 2013	BUDGET 2014	BUDGET 2015	BUDGET 2016	BUDGET 2017
PRODUITS									
DROITS DE PILOTAGE	12 189 $	17 076 $	17 097 $	18 979 $	17 403 $	17 838 $	18 329 $	18 833 $	19 366 $
SURCHARGE TEMPORAIRE	1 315	2 501	2 051	2 021	2 088	2 141	1 880	1 138	582
PLACEMENTS	5	1	23	5	8	12	16	17	14
DIVERS	75	267	257	272	280	285	290	295	300
TOTAL	13 584 $	19 886 $	19 428 $	19 277 $	19 780 $	20 276 $	20 285 $	20 275 $	20 294 $
CHARGES									
SALAIRES - PILOTES	7 543 $	7 157 $	7 032 $	8 279 $	8 172 $	8 223 $	8 449 $	8 681 $	8 855 $
SALAIRES - SURTEMPS	999	2 066	1 508	1 400	1 471	1 507	1 547	1 588	1 619
SALAIRES - PRODUCTIVITÉ	58	1 301	1 749	1 401	1 567	1 650	1 690	1 740	1 775
AVANTAGES SOCIAUX - PILOTES	1 891	1 803	1 031	1 840	1 888	1 900	1 952	2 005	2 048
SALAIRES - EXPLOITATION	766	705	858	816	830	849	872	896	914
AVANTAGES SOCIAUX - EXPLOITATION	180	205	215	205	216	221	227	233	238
FRAIS DE DÉPLACEMENT	892	1 088	1 287	1 300	1 327	1 354	1 381	1 409	1 437
BATEAUX PILOTES	607	815	951	825	842	859	876	894	912
TRANSPORT TERRESTRE	383	457	485	475	485	495	505	515	525
ORDINATEUR PORTABLE ET LOGICIEL DE NAVIGATION	81	106	111	-	-	-	-	-	-
ORDINATEURS PORTABLES DE PILOTES - AMORT	-	-	-	172	207	207	207	207	-
ORDINATEURS PORTABLES DE PILOTES - ENTRETIEN	-	-	-	63	100	100	100	100	60
PRESTATIONS DE CESSATION D'EMPLOI	543	304	90	207	52	82	86	84	60
COMMUNICATIONS	46	36	37	40	40	40	40	40	40
SERVICES DE RÉPARTITION	42	51	47	50	50	50	50	50	50
SERVICES PUBLICS, FOURNITURES ET LOYER	180	186	211	254	165	165	166	165	165
FORMATION - PILOTE	-	77	86	126	63	125	125	125	125
TOTAL	14 069 $	16 566 $	17 463 $	17 473 $	17 476 $	17 827 $	18 272 $	18 732 $	18 911 $
MARGE D'EXPLOITATION	(486) $	3 338 $	1 965 $	1 804 $	2 305 $	2 449 $	2 013 $	1 543 $	1 483 $
DÉPENSES ADMINISTRATIVES									
SALAIRES	587 $	681 $	672 $	624 $	650 $	666 $	686 $	702 $	719 $
AVANTAGES SOCIAUX	140	160	160	150	163	167	171	176	179
SERVICES PUBLICS ET LOYER	78	75	101	105	107	109	112	114	116
JETONS DE PRÉSENCE	52	60	57	60	60	60	60	60	60
FRAIS DE DÉPLACEMENT - CONSEIL	52	49	59	55	55	55	55	55	55
FRAIS DE DÉPLACEMENT - ADMINISTRATION	55	57	76	70	60	70	60	70	60
COMMUNICATIONS	14	15	15	15	15	15	15	15	15
PRESTATIONS DE CESSATION D'EMPLOI	112	90	15	120	50	-	-	-	-
SERVICES PROFESSIONNELS	154	99	70	75	140	140	140	140	140
FORMATION - ADMINISTRATION	1	5	8	12	10	10	10	10	10
AMORTISSEMENT	70	49	38	36	28	47	48	49	46
MAUVAISES CRÉANCES	22	-	-	-	-	-	-	-	-
FRAIS D'INTÉRÊT	45	78	21	26	14	7	1	2	3
	1 380	1 326	1 311	1 354	1 352	1 346	1 357	1 392	1 399
BÉNÉFICE (DÉFICIT) NET ET RÉSULTAT ÉTENDU	(1 865) $	2 013 $	654 $	450 $	953 $	1 103 $	656 $	151 $	84 $
NOMBRE DE PILOTES	56,5	56,5	56,5	56	54	53	53	53	53
PILOTES EFFECTIFS	54	54	56,5	56	54	53	53	53	53
AJUSTEMENTS TARIFAIRES	4,0%	3,0%	3,0%	2,0%	2,50%	2,50%	2,75%	2,75%	3,00%
SURCHARGE TEMPORAIRE	8%-15%	15,0%	12,0%	12,0%	12%	12%	9%	6%	3%
TAUX D'INFLATION	1,1%	1,9%	2,8%	1,8%	2,1%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
AUGMENTATIONS SALARIALES	1.5% to 3%	1.5% to 3%	1.5% to 3%	1.5% to 3%	1,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,0%
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE TRAFFIC	-25%	36%	6%	-5%	0%	0%	0%	0%	0%
AFFECTATIONS DE PILOTAGE	4 468	6 059	6 309	6 100	6 100	6 100	6 100	6 100	6 100
DURÉE DES AFFECTATIONS (EN HEURES)	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2
AFFECTATIONS PAR PILOTE	82,7	112,2	113,1	108,9	113,0	115,1	115,1	115,1	115,1
COÛT DE PILOTAGE PAR AFFECTATION	3 468 $	2 951 $	2 938 $	3 086 $	3 088 $	3 143 $	3 218 $	3 299 $	3 313 $

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
PLAN D'ENTREPRISE

(en milliers)

	RÉEL 2011	PRÉVISION 2012	BUDGET 2013	BUDGET 2014	BUDGET 2015	BUDGET 2016	BUDGET 2017
ACTIF							
À COURT TERME							
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	1 236 $	238 $	291 $	235 $	237 $	227 $	401 $
PLACEMENTS	2 369	2 900	3 700	4 900	5 800	6 000	5 900
CRÉANCES ET PRÉPAYÉS	2 405	2 450	2 515	2 575	2 650	2 720	2 775
	6 010	5 588	6 506	7 610	8 487	8 947	9 076
À LONG TERME							
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	95	899	672	450	230	13	-
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	10	28	40	108	93	75	66
	105	927	712	558	323	88	66
TOTAL DE L'ACTIF	6 115 $	6 515 $	7 219 $	8 168 $	8 810 $	9 036 $	9 142 $
PASSIF							
À COURT TERME							
DETTE BANCAIRE ET DÉCOUVERT BANCAIRES	$	$	- $	- $	- $	- $	- $
COMPTES CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER	5 817	5 900	5 950	6 000	6 050	6 100	6 150
À LONG TERME							
AVANTAGES SOCIAUX FUTURS	3 338	3 206	2 906	2 703	2 639	2 663	2 636
TOTAL DU PASSIF	9 155	9 106	8 856	8 703	8 689	8 763	8 786
CAPITAUX PROPRES							
SURPLUS (DÉFICIT) ACCUMULÉ	(3 040)	(2 591)	(1 638)	(535)	121	272	356
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	6 115 $	6 515 $	7 219 $	8 168 $	8 810 $	9 036 $	9 142 $

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
PLAN D'ENTREPRISE

(en milliers)

	RÉEL 2011	PRÉVISION 2012	BUDGET 2013	BUDGET 2014	BUDGET 2015	BUDGET 2016	BUDGET 2017
SOLDE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	(3 695) $	(3 041) $	(2 591) $	(1 638) $	(535) $	121 $	272 $
PROFIT NET POUR L'EXERCICE	654	450	953	1 103	656	151	84
SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	(3 041) $	(2 591) $	(1 638) $	(535) $	121 $	272 $	356 $

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
PLAN D'ENTREPRISE

(en milliers)

	RÉEL 2011	PRÉVISION 2012	BUDGET 2013	BUDGET 2014	BUDGET 2015	BUDGET 2016	BUDGET 2017
ENCAISSE EN PROVENANCE DES (UTILISÉE POUR LES):							
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION							
SURPLUS (PERTE) NETTE POUR L'EXERCISE	664 $	460 $	953 $	1 103 $	656 $	161 $	84 $
ÉLÉMENTS SANS INCIDENCE SUR L'ENCAISSE							
AVANTAGES SOCIAUX FUTURS	(147)	(57)	(330)	(223)	(114)	(16)	(40)
AMORTISSEMENT	38	200	235	254	255	255	45
AMORTISSEMENT DE L'ESCOMPTE SUR LES PLACEMENTS	-	-	-	-	-	-	-
GAIN SUR DISPOSITION D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES	-	-	-	-	-	-	-
VARIATION NETTE DES COMPOSANTES DU FONDS DE ROULEMENT AUTRES QUE L'ENCAISSE	1 078	(38)	15	10	25	20	6
	1 623 $	563 $	873 $	1 144 $	822 $	410 $	94 $
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
ACHAT DES TITRES DE PLACEMENT	(2 369)	(2 900)	(3 700)	(4 800)	(5 600)	(5 000)	(5 900)
DISPOSITION DES PLACEMENTS	-	2 369	2 900	3 700	4 800	5 600	6 000
PRODUIT DE DISPOSITION D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES	-	-	-	-	-	-	-
ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS	(24)	(1 030)	(20)	(100)	(20)	(20)	(20)
	(2 393) $	(1 561) $	(820) $	(1 200) $	(820) $	(420) $	80 $
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE L'ENCAISSE	(770)	(998)	53	(56)	2	(10)	174
ENCAISSE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	2 006	1 236	238	291	235	237	227
ENCAISSE À LA FIN DE L'EXERCICE	1 236 $	238 $	291 $	235 $	237 $	227 $	401 $

ÉTAT DES RESSOURCES EN MAIN-D'OEUVRE

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
PLAN D'ENTREPRISE
ÉTAT DES RESSOURCES EN MAIN-D'OEUVRE À LA FIN DE L'EXERCICE

	RÉEL 2007	RÉEL 2008	RÉEL 2009	RÉEL 2010	RÉEL 2011	PRÉVISION 2012	BUDGET 2013	BUDGET 2014	BUDGET 2015	BUDGET 2016	BUDGET 2017
ADMINISTRATION											
PRÉSIDENT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
CADRES ADMINISTRATIFS	6	6,0	6	6	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
PERSONNEL DE SOUTIEN ADMINISTRATIF	3	3	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
TOTAL	10	10	9	9	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5
EXPLOITATION											
PILOTES À TEMPS PLEIN	60	61	53	53	54	54	52	52	52	52	52
PILOTES CONTRACTUELS (.5)	3	3	7	7	5	4	4	2	2	2	2
RÉPARTITEURS (Temps plein)	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
RÉPARTITEURS (Temps partiel) (.5)	2	2	1	1	0	1	2	2	2	2	2
TOTAL	70,5	71,5	65	65	64,5	64,5	63	62	62	62	62
RESSOURCES TOTALES EN MAIN-D'OEUVRE	80,5	81,5	74,0	74,0	74,0	74,0	72,5	71,5	71,5	71,5	71,5

NOMBRE TOTAL DE PILOTES À TEMPS PLEIN AU 31 DÉCEMBRE

	2012	2013
CIRCONSCRIPTION DE CORNWALL	19	18
CIRCONSCRIPTION No 1	7	7
LAC ONTARIO	6	6
CIRCONSCRIPTION No 2	19	18
CIRCONSCRIPTION No 3	3	3
	54	52

NOMBRE TOTAL DE PILOTES CONTRACTUELS (.5) AU 31 DÉCEMBRE

CIRCONSCRIPTION DE CORNWALL	2	2
CIRCONSCRIPTION No 1	-	-
LAC ONTARIO	-	-
CIRCONSCRIPTION No 2	2	2
CIRCONSCRIPTION No 3	-	-
CHURCHILL	-	-
	4	4
NOMBRE TOTAL DE PILOTES	56,0	54,0

ÉTAT DES IMMOBILISATIONS

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS

PLAN D'ENTREPRISE

(en milliers)

	RÉEL 2011	PRÉVISION 2012	BUDGET 2013	BUDGET 2014	BUDGET 2015	BUDGET 2016	BUDGET 2017
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	- $	1 000 $	- $		- $	- $	- $
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	24	30	20	100	20	20	20
	24 $	1 030 $	20 $	100 $	20 $	20 $	20 $

En 2012, l'Administration a dépensé 1 000 000 $ pour l'achat d'unités portables d'aide au pilotage. En 2014, elle prévoit dépenser 100 000 $ pour améliorer son système informatique de répartition, facturation et créances. Durant la période de planification, elle prévoit dépenser 20 000 $ par année pour améliorer la base de données utilisée pour la formation des pilotes au simulateur de pilotage à Québec et à Owen Sound et/ou pour du matériel informatique et des logiciels de bureau.